

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Кадровая политика, ее роль и значение в системе управления компании
на примере ООО «Стройпожсервис»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

(подпись) О.В.Кружкова

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер

(подпись) Н.В.Федоровых

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель: Коминова
Екатерина Юрьевна
студент группы **ББ-41zP**, 4 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.02 –
Управление малым бизнесом»

(подпись)

Научный руководитель:
Захарова Лариса Александровна
кандидат физико-математических
наук, доцент

(подпись)

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| Глава I. Анализ кадровой политики в системе управления организации на примере ООО «Стройпожсервис» | 6 |
| 1.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Стройпожсервис» | 6 |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Стройпожсервис» | 13 |
| 1.3. Анализ кадровой политики ООО «Стройпожсервис» | 26 |
| Глава II. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «Стройпожсервис» 40 | 39 |
| 2.1. Основные направления по совершенствованию кадровой политики предприятия | 39 |
| 2.2. Нормативно правовая база при формировании кадровой политики ООО «Стройпожсервис» | 48 |
| 2.3. Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий | 59 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 70 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 73 |

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Успешная деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. Кадровой политике в любой организации должно уделяться большое внимание.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена рядом обстоятельств.

Во-первых, выработка и реализация научно обоснованной, социально ориентированной кадровой политики стала насущной потребностью развития российских организаций, важной предпосылкой повышения эффективности их деятельности.

Во-вторых, предприятие для того, чтобы сохранить или повысить эффективность деятельности, должно непрерывно совершенствовать систему кадровой политики предприятия, ее структуру.

Таким образом, происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Проблема исследования: без оптимальной кадровой политики невозможно обеспечить эффективное управление персоналом в организации.

Цель исследования: разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации.

Объект исследования: система управления персоналом

Предмет исследования: кадровая политика и ее составляющие (содержание, структура кадровой политики и все управленческие процессы, связанные с ее разработкой, реализацией и оценкой).

Задачи исследования:

- 1) исследовать кадровую политику и её роль в системе управления предприятием.
- 2) провести техно-экономический анализ предприятия ООО «Стройпожсервис».
- 3) изучить основные направления кадровой политики ООО «Стройпожсервис».
- 4) выявить меры по совершенствованию кадровой политики ООО «Стройпожсервис».

Информационная база работы включает: нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих и зарубежных авторов, посвященные проблеме кадровой политике на предприятиях представлены в работах Базаров Т.Ю., Бабынина Л.С., Веснин В.Р., Горелов Н.А., Дятлов В.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Половинко В.С., Руденко Г.Г., Травин В.В., Турчинов А.И., Федченко А.А и др, статьи, опубликованные в периодических печатях, а также Интернет-ресурсы.

Методы исследования:

- теоретические: анализ литературы, обобщение, моделирование, проектирование, схематизация;
- эмпирические: наблюдение, опрос, сбор информации, анкетирование, сравнительный анализ.

Структура работы. Выпускная квалификационная работы включает введение, 2 главы, заключение, список литературы из 52 источников. Текст работы проиллюстрирован 10 рисунками, 24 таблицами, 2 приложениями.

Во введении обоснована актуальность темы исследования и оценена степень ее изученности в науке, определена проблема, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе проведен анализ кадровой политики в системе управления организации, описываются сущность, значения и факторы, и её роль в системе управления предприятием , сделан вывод.

Во второй главе разработаны мероприятия кадровой политики, в системе управления организации.

В заключении изложены основные выводы и результаты исследования.

1. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙПОЖСЕРВИС»

1.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Стройпожсервис»

Предприятиям в области пожарной безопасности ООО «Стройпожсервис» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации.

ООО «Стройпожсервис» является также юридическим лицом, руководствуется в своей деятельности законодательством РФ. Предприятие имеет самостоятельный баланс, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на русском языке, необходимые штампы, действует на принципах хозяйственного расчета. ООО «Стройпожсервис» основана в 2000 году в г. Ревда.

Юридический адрес: г. Ревда, ул. Ленина, 18.

Целями деятельности ООО «Стройпожсервис» является получение прибыли, путем осуществления предпринимательской деятельности, и удовлетворение общественных потребностей путем предоставления услуг.

Для достижения своих целей Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- ремонт системы видеонаблюдения;
- обследование на соблюдение пожарной безопасности;
- декларирование пожарной безопасности;
- окраска стальных трубопроводов;
- ремонт пожарной сигнализации;
- монтаж противопожарных дверей
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим

законодательством.

Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых

определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Коллектив ООО «Стройпожсервис» прекрасно понимает, что полного совершенства не бывает, поэтому стремится работать на основании мнений и пожеланий клиентов.

Концептуальные основы деятельности компании отражены в табл. 1.

Таблица 1 - Концептуальные основы деятельности ООО
«Стройпожсервис»

| Цель деятельности | Получение прибыли за счет коммерческой деятельности |
|-------------------|---|
| 1 | 2 |
| Миссия | Оказывать услуги наивысшего качества для максимального удовлетворения запросов потребителей. |
| Ценности | Честность и надежность с потребителями, партнерами и сотрудниками. Прозрачность бизнес-процессов и взаиморасчетов. Активная информационная открытость для общества. |

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Путем успешного применения этих принципов ООО «Стройпожсервис» сможет добиться лидирующего положения своих услуг на рынке по доле и прибыли, что приведёт к процветанию дела, всего персонала.

Чтобы лучше рассмотреть цели ООО «Стройпожсервис» следует составить «дерево целей» (рис.1).

Прибыль от оказываемых услуг может увеличиться за счёт:

- снижения расходов по оказываемым услугам;
- увеличения объёма услуг, с помощью нахождения новых потребителей предлагаемых услуг;
- снижения транспортных расходов, а именно за счёт закупки более дешёвого топлива и уменьшения количества поставок материала, за счёт

поставки его более большими партиями;

- снижения расходов на рекламу;
- за счёт экономии электроэнергии и экономии горячего и холодного водоснабжения, для этого нужно установить счётчики и назначить ответственное лицо, которое будет следить за экономией света и воды в помещениях.

Рисунок 1 - «Дерево целей» ООО «Стройпожсервис»

ООО «Стройпожсервис» в соответствии с Уставом обязано:

- выполнять обязательства, вытекающие из законодательства РФ и заключенных им договоров;
- заключать трудовые договора;
- полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальным пособиям;
- осуществлять все виды страхования;
- уплачивать налоги в соответствии с налоговым законодательством.

Основными поставщиками являются ведущие российские и международные производители пожарного оборудования.

Потребителями являются любые юридические и физические лица. Данные потребители являются покупателями и участвуют в потребительской сфере независимо от доходов и социального положения.

ООО «Стройпожсервис» пользуется авторитетом среди средних слоев населения, юридических лиц и малого бизнеса из-за низких цен на услуги по сравнению с конкурирующими организациями. Услуги не отличаются по качеству даже в сравнении с лидирующей организацией ООО «ПАСС». ООО «Стройпожсервис» является конкурентоспособным предприятием, что оно выбрало достаточно верную политику и занимает свою достаточно большую нишу в сфере пожарных услуг. Конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, и естественно гарантируют удовлетворение данной потребности.

ООО «Стройпожсервис» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, и другими нормативными актами и Уставом. Дочерних предприятий, филиалов, представительств не имеет.

Система учета ООО «Стройпожсервис» строится в соответствии с действующим законодательством РФ, регулирующими бухгалтерский учет и бухгалтерскую отчетность на территории РФ. Особенности документооборота на предприятии закреплены в Учетной политике ООО «Стройпожсервис».

Модель формирования финансовых результатов является единой для всех предприятий независимо от организационно-правовой формы хозяйствования и формы собственности [14; с. 22].

Анализ показателей, характеризующих производственно-хозяйственную деятельность ООО «Стройпожсервис» за период с 2013-2015 годы представлен в табл. 2.

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Стройпожсервис» 2013-2015 гг., тыс. руб.

| Показатели | 2013 Тыс. руб. | 2014 Тыс. руб. | 2015 Тыс. руб. | Изменение, тыс. руб. | | Темп прироста, % | |
|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | | | | 2014- 2013 | 2015- 2014 | 2014- 2013 | 2015- 2014 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.Выручка от продаж | 75 202 | 80097 | 102807 | 4895 | 22710 | 6,5 | 28,3 |

| | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 2. Себестоимость | 72015 | 77394 | 99012 | 5379 | 21618 | 7,4 | 27,9 |
| 3. Валовая прибыль | 3187 | 2703 | 3795 | -484 | 1092 | -17,9 | 40,3 |
| 4. Коммерческие и управленческие расход | 1 982 | 2332 | 2294 | 350 | -38 | 17,6 | -1,6 |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж | 1205 | 371 | 1501 | -834 | 1130 | -69,2 | 75,2 |
| 6. Прочих доходов | 15 | 48 | 58 | 33 | 10 | 22 | 20,8 |
| Прочих расходов | 378 | 1284 | 248 | 906 | -1036 | 23,9 | -8,6 |
| 7. Чистая прибыль (убыток) | 154 | 194 | 189 | 40 | -5 | 25,9 | -2,5 |
| 8.Рентабельность от продаж % | 1,6 | 0,46 | 0,18 | -1,14 | 1 | - | - |
| 9.Среднесписочная численность работников, чел. | 124 | 127 | 130 | 3 | 3 | 2,4 | 2,3 |
| 10.Производительность труда, руб. | 606,4 | 630,6 | 790,8 | 24,2 | 160,2 | 3,9 | 25,4 |

В результате проведенного анализа по технико-экономическим показателям (табл. 2) видно, что выручка в 2015 составила 102807 тыс. руб.; это на 22710 тыс. руб. больше, чем за 2014 год.

Себестоимость продукции увеличилась на 21618 тыс. руб. в 2015г.

Валовая прибыль предприятия возросла в 2015 году на 21618 тыс. рублей, и в 2014 году уменьшилась на 484 тыс. рублей к 2013 году.

Чистая прибыль составила в 2013г. 154 тыс. руб., в 2014 г. – 194 тыс. руб., в 2015г. – 189 тыс. руб.

Среднесписочная численность персонала также увеличилась в 2015 г. по сравнению с 2014 г. численность персонала увеличилось на 12,3% или на 3 чел.

Динамика основных таких показателей как среднесписочная численность персонала и производительность труда представлена на рисунке 2.

Рисунок 2 - Динамика основных показателей развития ООО
«Стройпожсервис» 2013-2015 гг.

На рисунке 2 видно, что произошло увеличение таких показателей как среднесписочная численность персонала, это и привело к увеличению

показателя производительности труда на 40,4% в 2015 г. по сравнению с 2014 г.

Предприятие самостоятельно планирует и осуществляет свою финансово-хозяйственную деятельность, устанавливает цены и тарифы на реализуемые услуги, самостоятельно распоряжается полученной прибылью, оставшейся после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Таким образом, ООО «Стройпожсервис» - динамично развивающаяся коммерческая организация. Достижение целей возможно лишь при быстром развитии предприятия. Для этого требуется достаточный дополнительный капитал, а также благоприятствующие этому условия.

Все остальное зависит от руководства предприятия, от умения правильно использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, от четкого контролирования протекающих в предприятии процессов.

На данный момент ООО «Стройпожсервис» ставим перед собой следующие основные цели:

- 1) Максимально возможная прибыль.

Максимально возможная прибыль является основной целью, ради которой создается предприятие. Под максимально возможной понимаем прибыль, получаемую при полном использовании всех производственных и человеческих ресурсов.

- 2) Обеспечение и благосостояние рабочих.

Нанимая рабочих, ООО «Стройпожсервис» берет на себя ответственность за их уровень жизни.

Соответственно, чем выше этот уровень, тем значительнее, кажется организация. Следовательно, в ООО «Стройпожсервис» интересах обеспечить своих рабочих, прежде всего конкурентно-способной зарплатой, а также другими возможными благами.

Имидж преуспевающей компании внушает окружающим уверенность, а это значит, что у них появится желание иметь дело и заключить контракт именно с такой компанией.

3) Положение на рынке.

Положение на рынке является второй по значимости из поставленных целей. В нее входит завоевание основной доли рынка продажи пожарных услуг в г. Ревде и за пределами области. Постепенное установление монополистических прав.

4) Максимальная производительность.

Прибыль предприятия прямо пропорционально зависит от его производительности, следовательно, только при максимальной производительности и, кроме того, при использовании всех производственных ресурсов можно добиться максимальной прибыли.

5) Разработка, расширение ассортимента услуг и обновление технологий.

Только лишь с внедрением новых современных технологий, постоянно улучшая качество услуг и расширяя список услуг от продаж, предприятие может добиться успеха. ООО «Стройпожсервис» намерено твердо следовать этому правилу.

Достижение этих целей возможно лишь при быстром развитии предприятия. Для этого требуется достаточный дополнительный капитал, а также благоприятствующие этому условия.

Все остальное зависит от руководства предприятия, от умения правильно использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, от четкого контролирования протекающих в предприятии процессов.

Таким образом: проведенный анализ хозяйственной деятельности дал подробную характеристику результатов работы организации и показал, что основные технико-экономические показатели ООО «Стройпожсервис» в 2015 году имеют тенденцию к увеличению, несомненно, является положительным моментом в деятельности организации.

1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Стройпожсервис»

Система управления персоналом подразумевает комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей компании за счет целенаправленной работы с сотрудниками предприятия.

Управление в ООО «Стройпожсервис» осуществляется во всех сферах деятельности: проведение работ, плановой и финансовой, технологиях, работе с персоналом.

Управленческие решения принимаются единолично директором, высока концентрация функций, возложенных на руководство, низкая взаимозаменяемость руководителей.

При этом уровень ответственности за принятые решения и их исполнение невысок – он размывается большим их количеством и низким качеством. Уровень информированности сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для исполнения определённой работы. Данные факторы, несомненно, отражаются на экономическом положении предприятия.

Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала. ООО «Стройпожсервис» использует собственные показатели, отражающие специфику его деятельности и традиции – производительность труда, издержки на персонал, фонд зарплаты, квалификационный состав и другие

Рациональное использование персонала – неременное условие, обеспечивающее бесперебойность хозяйственной деятельности и успешное выполнение намеченных планов [18; с. 44].

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления.

Сотрудники являются центральным фактором в системе управления.

Структура ООО «Стройпожсервис» представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Стройпожсервис»

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «Стройпожсервис».

В непосредственном подчинении директору находятся исполнительный директор. Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже продукции несет отдел материально технического снабжения. Возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров. Если на первом этапе деятельности предприятия усилий одного человека по данным направлениям было достаточно, то на данный момент стоит задуматься над внедрением должности менеджера по продажам, который возьмет на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров.

Управление персоналом в ООО «Стройпожсервис» – целенаправленная деятельность начальника смены, а также заместителей руководителя и специалистов системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Одной из особенностей ООО «Стройпожсервис» является то, что работники знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока.

Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, достаточно жесткие.

В ООО «Стройпожсервис» используются следующие нормативно-методические документы регулирующие работу с персоналом:

- Устав,
- Трудовой договор,
- Правила внутреннего трудового распорядка,

- Штатное расписание,
- Должностная инструкция,
- Трудовой кодекс РФ,
- Положение по оплате и стимулированию труда,
- Инструкция по соблюдению правил техники безопасности,
- Положение о защите персональных данных,
- Положение о командировках,
- Положение о коммерческой тайне.

Эти документы организация ежедневно использует в своей работе. В качестве законодательной базы, в рамках которой осуществляется регулирование трудовых отношений в ООО «Стройпожсервис», выступает Трудовой кодекс РФ и Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации».

Отношения между работодателем ООО «Стройпожсервис» и работниками также регулируются:

- трудовыми договорами, заключаемыми с каждым отдельным сотрудником;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- другими внутренними процедурами.

В соответствии со ст.56 ТК РФ, трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым:

Работодатель обязуется:

- предоставить работнику работу по обговоренной специальности,
- обеспечить безопасные условия труда,
- своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату [3].

Система управления персоналом, ООО «Стройпожсервис» представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 – Схема управления персоналом в ООО «Стройпожсервис»

Главный смысл управления персоналом состоит в том, чтобы все то ценное, чем обладает или может обладать человек в организации, было эффективно задействовано для достижения целей предприятия и удовлетворения интересов личности. Умело распорядиться этим достоянием - важнейшая задача руководителей и кадровой службы ООО «Стройпожсервис».

Основными задачами кадровой службы на предприятии ООО «Стройпожсервис» являются: проведение активной кадровой политики, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков, разработка совместно с коммерческой службой материальных и социальных стимулов.

При ведении кадровой политики ООО «Стройпожсервис» приоритеты отдаются интересам предприятия. К достоинствам кадровой стратегии ООО «Стройпожсервис» можно отнести:

- продуманность в распределении функций между персоналом;
- дисциплину и ответственность персонала;
- оперативность и своевременность принимаемых решений;
- обязательное обучение персонала работе с клиентами;
- повышение производительности труда.

В управлении персоналом в ООО «Стройпожсервис» применяются следующие методы:

1. Организационно-административные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властных механизмов управления (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

2. Экономические методы управления:

- материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

3. Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;

- стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (подарки к юбилеям и праздникам) [8; с. 10].

Помимо формальной организационной структуры, которая определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, в ООО «Стройпожсервис» присутствует также неформальная структура, которая не отражена в документах, но решает деловые задачи и цели предприятия на основе человеческих отношений в коллективе. Также в коллективе сложилась неформальная межличностная система симпатий и антипатий, которая оказывает непосредственное влияние на мотивацию работников, а руководители подразделений выступают субъектами этой подсистемы.

Регулирование численности персонала в ООО «Стройпожсервис» производится только в кратковременном интервале, то есть тогда, когда известен портфель заказов. Такой подход к планированию делает затруднительным своевременный набор персонала в отдел в условиях дефицита квалифицированных специалистов на рынке труда. При этом, как правило, происходит срочный набор специалистов, которые качественно могут не отвечать требуемой должности. Это в свою очередь означает, что таким специалистам нужно больше времени на адаптацию и обучение.

В результате - возрастают затраты предприятия на подготовку специалистов, эффективность работы отделов снижается, что выражается в снижении показателя выработки в рублях на одного работающего.

Кроме того, резко снижается качество услуг.

Запросы на набор персонала поступают от начальников отделов и согласовываются с директором ООО «Стройпожсервис».

Набор персонала осуществляется в основном за счет внешних источников. К наиболее практикуемым на предприятии источникам подбора относятся:

1. Самостоятельный поиск через средства массовой информации.
2. Обращение в кадровые агентства.

Внутренние источники, то есть из числа работающих в ООО «Стройпожсервис», используются, в основном, при назначении работников на менеджерские позиции или в случае повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением специалисту более сложных задач, влекущим за собой повышение в должности и сопровождающимся повышением зарплаты.

Используются в ООО «Стройпожсервис» и неформальные источники набора персонала – поиск претендентов среди знакомых, родственников тех, кто работает в других предприятиях.

Система внешних и внутренних источников приведена на рисунке 5.

Рисунок 5 - Внешние и внутренние источники привлечения персонала в ООО «Стройпожсервис»

Таким образом, в ООО «Стройпожсервис» используются не все источники набора персонала, а лишь некоторые из них (печатные СМИ, обращение в кадровые агентства, поиск среди сотрудников организации).

Информация об отборе персонала в период за 2013-2015 гг. приведена в табл. 3.

Таблица 3 – Информация об отборе кандидатов в ООО «Стройпожсервис» за 2013-2015 гг.

| Источники | Годы | | | | | |
|-----------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
| | Кол-во обративш., | Кол-во отобр., | Кол-во обративш., | Кол-во отобр., | Кол-во обративш., | Кол-во отобр., |

| | чел | чел. | чел | чел. | чел | чел. |
|---------------------|-----|------|-----|------|-----|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Внутренний источник | 19 | 14 | 21 | 23 | 23 | 28 |
| Внешний источник | 17 | 7 | 18 | 10 | 22 | 8 |
| Итого: | 36 | 21 | 39 | 33 | 45 | 39 |

Таким образом, из данных таблицы 3 следует, что в ООО «Стройпожсервис» преобладают внутренние источники найма персонала, внешние источники используются в меньшей степени, что, скорее всего, обусловлено соотношением затрат за подбор персонала через внешние источники.

Набор персонала через СМИ координирует административный директор ООО «Стройпожсервис». Все остальные виды набора осуществляют непосредственно отдел кадров.

В целом система отбора персонала характеризуется низкими затратами на привлечение персонала.

Для принятия отдел кадров ООО «Стройпожсервис» решения о приеме на работу, кандидат проходит следующие ступени отбора:

1. Предварительная отборочная беседа;
2. Заполнение анкеты;
3. Проверка анкеты административным директором и отделом кадров;
4. Профессиональное тестирование отделом кадров по результатам анкетирования;
5. Интервью по результатам тестирования и анкетирования в присутствии менеджера отдела кадров и административного директора ООО «Стройпожсервис»;
6. Принятие решения отделом кадров.

Сотрудник считается принятым на работу после подписания трудового договора и издания внутреннего приказа о назначении его на должность.

Работодатель делает запись в трудовой книжке сотрудника с указанием названия предприятия, даты начала в ней трудовой деятельности и номера внутреннего приказа.

Система отбора персонала ООО «Стройпожсервис» характеризуется небольшим количеством ступеней отбора и невысокими затратами.

В ООО «Стройпожсервис» присутствует довольно сложная система оплаты труда.

На сегодняшний день в ООО «Стройпожсервис» отсутствует «Положение о мотивации персонала». Основным документом, регламентирующим мотивационную деятельность на предприятии, является «Положении о системе оплаты и стимулирования труда персонала», регулирующее материальное стимулирование работников компании.

Основой системы заработной платы в ООО «Стройпожсервис» являются два элемента: базовая заработная плата и премиальные для работников и служащих. Базовой заработной платой является месячный оклад. При формировании месячного должностного оклада за основу применяется средний оклад, сложившийся по данной профессии, должности.

Анализ заработной платы по категориям сотрудников представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Анализ средней зарплаты по категориям сотрудников ООО «Стройпожсервис» за 2013-2015 годы

| Наименование | 2013 | 2014 | 2015 | Отклонения 2015 к 2014 | |
|--|--------|--------|--------|------------------------|---------------|
| | | | | Абсолютное | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рабочие, чел. | 80 | 80 | 83 | 3 | 103,7 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 1520 | 1610 | 1755 | 145 | 109,0 |
| Средняя заработная плата в месяц, тыс.руб. | 12,240 | 13,15 | 14,82 | 1,43 | 108,9 |
| Руководители | 10 | 11 | 11 | 0 | 100 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 341 | 380 | 392 | 12 | 103,1 |
| Средняя заработная плата в месяц, тыс.руб. | 32,118 | 33,645 | 34,971 | 1326 | 103,9 |
| Специалисты и служащие | 34 | 36 | 36 | 0 | 100 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 679 | 792 | 807 | 15 | 101,8 |

| | | | | | |
|--|--------|--------|--------|------|-------|
| Средняя заработная плата в месяц, тыс.руб. | 19,997 | 21,686 | 24,414 | 2,78 | 112,2 |
| Всего фонд оплаты труда за год, тыс.руб. | 2540 | 2782 | 2954 | 172 | 106,1 |
| Всего работников, чел. | 124 | 127 | 130 | 3 | 102,3 |

В ООО «Стройпожсервис» можно отметить низкий уровень заработной платы.

Все доплаты за отсутствующего работника, совмещение, замещение выплачиваются за счет экономии фонда заработной платы.

Условиям выплаты премиального вознаграждения являются – надлежащее исполнение своих трудовых (должностных) обязанностей, возложенных трудовым договором и локальными актами. Приказ на такие доплаты выпускается на весь год (табл. 5).

Таблица 5 – Показатели премирования рабочих

| Количество замечаний | Коэффициент корректировки |
|----------------------|---------------------------|
| 1 | 2 |
| Нет замечаний | 1,0 |
| 1-2 замечаний | 0,75 |
| 3-4 замечаний | 0,5 |
| 5 и более | премия не выплачивается |

Премиальная часть базовой заработной платы имеет стимулирующий характер. Ей отводится роль обеспечения эффективного стимулирования труда за счет увязки с результатами конкретного труда. Решение о выплате премии принимает директор предприятия по представлению руководителей структурных подразделений. Начисление премии производится при выполнении условий премирования - достижения предприятием показателей плановой прибыли.

Сумма персональной надбавки определяется ежемесячно на основании управленческого учета деятельности ООО «Стройпожсервис». Базовой величиной для начисления премии является валовая прибыль подразделений.

В ООО «Стройпожсервис» мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные материальные средства стимулирования, но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой

отдачей - то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы.

Действующие в ООО «Стройпожсервис» методы мотивации представлены в основном экономическими (материальными) и в некоторой степени социально-психологическими (нематериальными) методами.

В целом можно сказать, что нематериальная мотивационная деятельность ООО «Стройпожсервис» представлена достаточно слабо. Самым главным мотивационным звеном на предприятии является директор, который отражает и направляет все мотивационные процессы. В ООО «Стройпожсервис» используются административные методы управления в форме обязательного предписания (приказ, запрет и т.п.).

В ООО «Стройпожсервис» отсутствуют специально разработанные программы адаптации для вновь принятых сотрудников. Тем не менее, отдельные процедуры введения нового сотрудника в организацию все же применяются. К ним можно отнести:

1. Ознакомление новичков с основными корпоративными регламентами.
2. Объяснение задач и требований к работе.
3. Введение работника в рабочий коллектив.
4. Помощь новичкам со стороны опытных работников, включенных в рабочий коллектив.

Более глубокое знакомство новичка с предприятием происходит самостоятельно уже при его включении в работу.

Обучение персонала. В ООО «Стройпожсервис» также отсутствуют специально разработанные программы обучения персонала. Таким образом, на предприятии не установлена связь между результатами деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения.

Как таковая оценка потребности в обучении сотрудников не производится. Однако кто-то из сотрудников может выйти с инициативой на

директора предприятия с просьбой о получении специального образования, либо директор может сам предложить наиболее перспективным новичкам сделать это. Тогда в трудовой контракт с сотрудником вносится необходимость отработать в предприятии не менее 3-х лет, а в случае увольнения выплатить компенсацию затрат на обучение в определенной доле, определяемой количеством отработанного в ООО «Стройпожсервис» времени.

Следует отметить, что возможность обучения предоставляется только сотрудникам службы финансов в виде участия в семинарах по бухгалтерскому учету и налогообложению. Сотрудники остальных отделов, а также менеджеры среднего звена предприятием не обучаются.

В условиях роста ООО «Стройпожсервис» одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Некоторые руководители пытаются в такой ситуации сосредоточить все управление в своих собственных руках. Однако чем успешнее рост, тем более ощущается невозможность управлять динамично растущей компанией узким кругом партнеров и тем более в одиночку. Более того, долгосрочный рост организации не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека. Именно поэтому формирование эффективной команды стало на сегодняшний день одной из ключевых задач руководителей ООО «Стройпожсервис». Анализ кадрового комплекса ООО «Стройпожсервис» проводился по нескольким критериям, которые полностью охватили весь спектр кадровой политики и показал, что ее можно охарактеризовать как пассивную, то есть:

- у руководства ООО «Стройпожсервис» отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала;
- работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий;
- руководство не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала;

Учитывая то, что ООО «Стройпожсервис» предоставляет услуги населению, успех на рынке, прежде всего, определяется кадровым потенциалом предприятия. Именно коллективный опыт становится главным конкурентным преимуществом фирмы на рынке.

Таким образом, в результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в системе управления персоналом ООО «Стройпожсервис»:

1. Неэффективный процесс подбора персонала.
2. Отсутствие программы по адаптации новых работников.
3. Отсутствие комплексной оценки работников предприятия.
4. Отсутствие выраженной системы поощрения и роста сотрудников.

Очевидно, что система работы с персоналом в ООО «Стройпожсервис» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий по оптимизации подбора персонала, комплексной оценке и аттестации персонала, повышению квалификации работников, а также созданию системы мотивации персонала ООО «Стройпожсервис».

1.3. Анализ кадровой политики ООО «Стройпожсервис»

В настоящее время состав работников ООО «Стройпожсервис» можно подразделить на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В табл. 6 представлен анализ численности персонала по категориям работников.

Таблица 6 – Динамика и структуры численности по категориям работников ООО «Стройпожсервис», 2013-2015гг,

| Категории персонала | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
|-----------------------------|---------|------------|---------|------------|---------|------------|
| | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % | чел. | уд. вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Руководители | 10 | 8,0 | 11 | 8,6 | 11 | 8,4 |
| 2. Специалисты | 25 | 31,2 | 28 | 22,0 | 28 | 21,5 |
| 3. Служащие | 9 | 7,2 | 8 | 6,2 | 8 | 6,1 |
| 4. Рабочие | 80 | 64,5 | 80 | 62,9 | 83 | 63,8 |
| Среднесписочная численность | 124 | 100,00 | 127 | 100,00 | 130 | 100,00 |

Данные таблицы 6 показывают, что общая численность персонала ООО

«Стройпожсервис» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 3 человека. Общее количество работников предприятия на 31.12.2015 г. составляло 130 человек.

Структура работников представлено на рисунке 6.

Рисунок 6 - Структура работников, 2013-2015 гг., %

Структура работников показывает, что наибольшую долю в структуре составляют рабочие. В 2015 году доля рабочих увеличилась.

В настоящее время в организации работают как мужчины, так и женщины.

Анализ динамики и структуры персонала в данном разрезе представлен в табл. 7.

Таблица 7 - Структура работников ООО «Стройпожсервис» по полу, 2013-2015 гг.

| Категория персонала | 2013 г | Уд. вес, % | 2014 г | Уд. Вес, % | 2015 г | Уд. вес, % |
|---------------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Мужчины | 82 | 66,1 | 80 | 62,9 | 85 | 65,3 |
| Женщины | 42 | 33,9 | 47 | 37,1 | 45 | 34,6 |
| Итого | 124 | 100 | 127 | 100 | 130 | 100 |

На основании проведенного анализа сотрудников организации по полу можно сделать вывод, что соотношение мужчин и женщин не равномерное, мужчин больше, это связано, прежде всего, со спецификой организации.

Изучение состава персонала предполагает и получение соответствующих структурных характеристик по ряду признаков (возраст, стаж работы, уровень образования и др.) представляющих интерес с учетом трудового законодательства, перспектив изменения кадровой политики и возрастных особенностей кадрового состава.

Возрастной состав работников организации представлен в табл. 8.

Таблица 8 - Анализ возрастного состава работников в 2013-2015 гг.

| Возрастной состав персонала | 2013г | Уд. вес, % | 2014г | Уд. вес, % | 2015г | Уд. вес, % |
|-----------------------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18-20 | 6 | 4,8 | 9 | 7,0 | 10 | 7,6 |
| 21-30 | 27 | 21,7 | 32 | 25,1 | 34 | 26,1 |
| 31-40 | 45 | 36,2 | 39 | 30,7 | 42 | 32,3 |
| 41-50 | 42 | 33,8 | 41 | 32,2 | 37 | 28,4 |
| 51-60 | 4 | 3,2 | 6 | 4,7 | 7 | 5,3 |
| итого | 124 | 100 | 127 | 100 | 130 | 100 |

Большинство работников (32,3-36,2 %) находятся в возрасте от 30 до 40 лет, чуть меньше (28,4-33,8 %) – в возрасте от 40 до 50 лет, это говорит о том, что на предприятии состав работников достаточно опытный (люди уже получили базовое образование и имеют определенный стаж и опыт работы, даже если не на данном предприятии).

Также на состояние трудовых ресурсов и эффективность их использования оказывает влияние и уровень образования работников (табл. 9).

Таблица 9 - Структура работников ООО «Стройпожсервис» по уровню образования

| По образованию | 2013 г | Уд. вес | 2014 г | Уд. вес | 2015 г | Уд. вес |
|------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Среднее (полное) общее | 33 | 26,6 | 30 | 23,6 | 36 | 27,6 |
| Среднее специальное | 30 | 24,1 | 32 | 25,1 | 30 | 23,0 |
| Неоконченное высшее | 15 | 12,0 | 17 | 13,3 | 16 | 12,3 |
| Высшее | 46 | 37,0 | 48 | 37,7 | 48 | 36,9 |
| итого | 124 | 100 | 127 | 100 | 130 | 100 |

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей. В 2015 г 36,9 % имеют высшее образование, 23,0 % - среднее специальное образование (техникум, колледж), 27,6 % сотрудников – только среднее.

Структура работников по образованию представлена на рисунке 7.

Рисунок 7 - Структура работников по образованию

Несмотря на то, что на момент исследования ситуация с уровнем образования выглядит не лучшим образом, тем не менее, потенциал в организации есть: часть сотрудников на данный момент времени повышает свой уровень образования без отрыва от работы (заочно учатся в институтах и техникумах). У каждого из них есть возможность пополнить свои знания путем участия в выставках, семинарах, различных конкурсах и т. д.

Кадровую политику любого предприятия можно оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами [33; с. 16].

Анализ движения персонала производится на основе расчета и оценки показателей (табл. 10), отражающих интенсивность количественного изменения кадрового потенциала и динамику качественных параметров кадрового состава.

Таблица 10 – Показатели движения персонала, 2013–2015 гг.

| Показатель | 2013 | 2014 | 2015 | Отклонения 2015 к 2014 |
|--|------|------|------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Среднесписочная численность персонала, чел.. | 124 | 127 | 130 | 3 |
| Принято на работу, чел. | 21 | 33 | 39 | 6 |
| Уволено, чел. | 18 | 20 | 19 | -1 |
| В том числе: | | | | |
| - по собственному желанию, чел. | 15 | 17 | 17 | 0 |
| - за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 2 | 1 | - | -1 |
| - уход на пенсию, чел. | 1 | 2 | 2 | 0 |
| Коэффициент оборота по приему работников, % | 16,9 | 25,9 | 30,0 | 4,1 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников, % | 14,5 | 15,7 | 15,3 | -0,4 |
| Коэффициент общего оборота кадров, % | 31,5 | 41,7 | 44,6 | 29 |
| Коэффициент восполнения кадров, % | 1,1 | 1,6 | 2,0 | 0,4 |
| Коэффициент стабильности кадров, % | 0,99 | 0,99 | 1 | 0,01 |

В качестве результативного показателя, характеризующего социальную эффективность управления персоналом, можно рассмотреть коэффициент стабильности кадров. Этот показатель отображает динамику персонала, а также выступает в роли факторного, косвенно влияющего на производительность труда. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом.

Как видно из таблицы 10, коэффициент стабильности повысился, но очень незначительно. Невысокий уровень стабильности кадров (0,99 и 1) обусловлен как в базовом, так и в отчетном году большим - в сравнении с общей численностью персонала в совокупности с вновь принятыми работниками - числом лиц (39 и 19 человек), уволенных по субъективным причинам.

При увеличении среднесписочной численности персонала на 3 человека коэффициент оборота по выбытию работников 15,3%.

Вместе с тем обращают на себя внимание очень высокие значения коэффициента общего оборота кадров и в 2015 году (44,6%), когда почти половина работников были приняты или уволены.

Коэффициент оборота по выбытию является важным показателем социальной эффективности управления персоналом и он коррелирует с показателем текучести поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень выбытия персонала является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть, что наблюдается уже сейчас. В ООО «Стройпожсервис» высокий уровень текучести кадров, и в отчетном году по сравнению с базовым, его значение еще увеличилось (с 13,46% до 20,0%). Но коэффициент восполнения кадров превышает единицу, т.е. руководство организации не испытывает недостатка в персонале, так как число принятых работников превышает количество выбывающих.

Оценка вышеперечисленных коэффициентов свидетельствует о нестабильной ситуации в области движения и оборота кадров в ООО «Стройпожсервис».

Соотношение темпов роста коэффициентов по приему и выбытию работников представлено на рисунке 8.

Рисунок 8 - Динамика коэффициентов по приему и выбытию работников ООО «Стройпожсервис», 2013-2014 гг.

Хотя ООО «Стройпожсервис» продемонстрировал незначительное снижение показателя доли уволившихся в течение 2013-2015 годов, значение показателя находится на критическом уровне и предприятию необходимо принять меры по устранению проблем, связанных с увольнением вновь принятых работников.

Для анализа основных причин увольнения работников был проведен опрос среди уволившихся в период с 2013 по 2015 гг. работников ООО «Стройпожсервис». Данные опроса об основных причинах увольнения работников ООО «Триада» проводились респондентами, представлены в табл. 11.

Таблица 11 – Основные причины выбытия персонала ООО
«Стройпожсервис» за 2013-2015 гг.

| Основные причины выбытия персонала | 2013 год | | 2014год | | 2015 год | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % | Кол-во, чел. | Уд.вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| По собственному желанию, в т.ч. | 15 | 83,3 | 17 | 85,5 | 17 | 89,4 |
| Низкая зарплата | 3 | 16,6 | 3 | 15,5 | 3 | 15,7 |
| Неудовлетворительные отношения с руководством | 2 | 11,1 | 1 | - | 0 | - |
| Неудовлетворительные отношения в коллективе | 2 | 11,1 | 1 | 5,0 | 2 | 10,5 |
| Неудобное местоположение офиса | 0 | - | 0 | - | 1 | 5,2 |
| Недостаточная мотивация | 0 | - | 3 | 15,0 | 3 | 15,7 |
| Неудовлетворенность содержанием работы | 4 | 22,2 | 4 | 20,0 | 3 | 15,7 |
| Ненормированный рабочий день | 0 | - | 1 | - | 2 | 10,5 |
| По инициативе работодателя, в т.ч. | 2 | 11,1 | 1 | 5,0 | 0 | 0 |
| Отсутствие карьерного роста | 3 | 16,6 | 4 | 20,0 | 2 | 10,5 |
| Несоответствие работника занимаемой должности | 3 | 16,6 | 0 | - | 3 | 15,7 |
| Уход на пенсию | 1 | 5,5 | 2 | 10,0 | 2 | 10,5 |
| Всего выбыло | 18 | 100,0 | 20 | 100,0 | 19 | 100,0 |

Из таблицы 11 видим, что основные причины выбытия персонала ООО «Стройпожсервис» - по собственному желанию – 85,5% в 2014 г., 89,4% в 2015 г. Из них преобладает причина – низкая зарплата– в 2015 г. –15,7%.

В ходе анализа текучести персонала в ООО «Стройпожсервис» было выяснено, что основной причиной увольнения работников является низкая оплаты труда. Нестабильный доход является следствием того, что у организации бывают небольшие заказы, поэтому уровень трудовой активности ниже среднего уровня, что влечет за собой потерю интереса к самой работе, нерегулярную работу по поиску заказчиков, низкую заинтересованность в результатах своего труда. Отсюда и низкая выработка, и потеря наработанного процента по сдельной оплате, и нестабильность в сфере оплаты труда.

На предприятии ООО «Стройпожсервис» количество основных рабочих, уволившихся в 2015 г, составляет 40 %. Нередко новый работник

приходит на предприятие, и с первого же дня встречается с трудностями. Например, было немало случаев, когда рабочее место оказывалось абсолютно неподготовленным.

Непосредственные руководители и другие работники при этом не оказывали новому сотруднику никакого содействия.

Без сомнения, это оказывает крайне негативное влияние на нематериальную мотивацию, поскольку первое впечатление в значительной мере определяет будущее отношение к работе.

Новый работник может чувствовать отчуждение и у него может сложиться отрицательное мнение о коллегах и предприятии в целом уже с первых дней работы.

Следующая по важности причина - это неудовлетворенность условиями и организацией труда.

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами рабочего на производство единицы продукции либо выполненной работы (табл.12).

Таблица 12 - Анализ производительности труда ООО
«Стройпожсервис», 2013-2015 гг.

| Наименование показателя | годы | | | 2015 г. к 2014 г. | |
|--|-------|-------|--------|-------------------|-------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | Отклонение | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Объем производства | 75202 | 80097 | 102807 | 22710 | 128,3 |
| Среднесписочная численность работников | 124 | 127 | 130 | 3 | 102,3 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 2540 | 2782 | 2954 | 172 | 106,1 |
| Производительность труда одного работника, руб | 606,4 | 630,6 | 790,8 | 160,2 | 25,4 |

Исходя из данных, представленных в таблице 12, фонд оплаты труда в исследуемом периоде увеличился на 6,1%. Данные таблицы свидетельствуют о том, что наблюдается тенденция к увеличению показателей производительности труда в целом по предприятию.

Индивидуальный подход к работникам предприятия не является приоритетом кадровой политики (табл. 13). Однако это имеет как отрицательные, так и положительные черты.

Таблица 13 - Отрицательные и положительные черты кадровой политики ООО «Стройпожсервис»

| Отрицательные черты | Положительные черты |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Не благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе | Продуманность и распределение функций |
| бюрократизм | Дисциплина |
| Механическое, бездушное управление | Оперативность и своевременность принятия решений |
| Отсутствие творчества и энтузиазма в работе | Повышение производительности труда |

Выбор в пользу ведения управления, направленного на производство был сделан в силу авторитарного характера руководителя предприятия. Далее рассмотрим элементы кадровой политики по основным направлениям:

- политика занятости;
- политика обучения;
- политика оплаты труда;
- политика благосостояния;
- политика трудовых отношений.

Основные функции по разработке кадровой политике возложены на отдел управления персоналом.

Отдел возглавляется начальником управления персоналом и действует на основании

Положения об отделе.

Структура отдела кадрового обеспечения и управления персоналом приведена ниже на рисунке 9.

Рисунок 9 – Структура отдела кадрового обеспечения и управлению персоналом ООО «Стройпожсервис»

Перечень функций отдела кадрового обеспечения и управления персоналом ООО «Стройпожсервис» перечислен в табл. 14.

Таблица 14 – Функции специалистов отдела кадрового обеспечения и управления персоналом ООО «Стройпожсервис»

| Менеджеры | Функции специалистов подотдела |
|-------------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Найма и оценки персонала | обеспечение кадрами организацию (наем, расстановка, увольнение); ведение кадрового делопроизводства; анализ текучести кадров и дисциплины труда; учет движения персонала; подготовка приказов по приему и увольнению персонала; подготовка приказов о проведении аттестации; участие в проведении аттестации и др. |
| Развития, стимулирования и обучения | организация обучения руководителей, специалистов; организация проведения обучения и аттестации руководителей, специалистов, рабочих по правилам техники безопасности и охраны труда; организация повышения квалификации, переподготовки руководителей и специалистов через обучение в высших и средних учебных заведениях; внедрение современных систем оплаты труда, ориентированных на конечный результат; разработка и совершенствование системы оценки труда персонала; осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника |
| Безопасности труда | организация и координация работы по охране труда в организации; совершенствование работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и улучшению условий труда; консультирование работодателей и работников по вопросам охраны труда; анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний; согласование разрабатываемой на предприятии проектной документации в части соблюдения в ней требований по охране труда; анализ и обобщение предложений по расходованию средств фонда охраны труда; составление отчетности по охране труда персонала |

Тем самым, анализ функций специалистов отдела кадрового обеспечения и управления персоналом свидетельствует, что кадровая работа в ООО «Стройпожсервис» заключается преимущественно в документальном оформлении результатов отбора, оценки (аттестации) персонала, составлении отчетности по кадрам.

С учетом вышесказанного можно говорить об активной кадровой политике, направленной на проведение постоянного мониторинга кадровой ситуации, разработку целевых антикризисных кадровых программ.

Основные внутренние и внешние факторы, характеризующие состояние кадровой политики ООО «Стройпожсервис», в виде матрицы SWOT выглядят следующим образом:

Таблица 15 - SWOT-анализ ООО «Стройпожсервис»

| Возможности | Сильные стороны |
|---|---|
| 1. Административный ресурс: поддержка областной администрацией местного предприятия, в том числе в вопросах занятости 2. Возможность расширения перечня услуг. 3. Лояльность, приверженность населения региона торговым маркам как дополнительный привлекательный фактор предприятия-работодателя 4. Повышение качества обслуживания клиентов. 5. Повышение мотивации трудовой деятельности персонала | 1. Наличие "костяка" высококвалифицированных сотрудников, давно работающих на предприятии 2. Возможность профессионального развития сотрудников за счет использования современного оборудования и новейших технологий 3. Комфортные условия труда для сотрудников |
| Угрозы | Слабые стороны |
| 1. Изменение спроса на услуги. 2. Возрастающая конкуренция. 3. Сокращение числа квалифицированных специалистов в сфере производства. 4. Низкая платежеспособность населения. 5. Халатность руководства предприятия. 6. Работа не считается престижной, отсюда острая нехватка квалифицированных кадров. | 1. Отсутствие долгосрочной стратегии компании в области управления с персоналом, четко сформулированной и зафиксированной в виде планов, корпоративного кодекса и других документов 2. Отсутствие высококвалифицированных работников, ведет к большому количеству отказов от выполнения тех или иных заказов. 3. Большая текучесть рабочего персонала, приводит к непостоянству перечня выполняемых работ. 4. Отсутствие четкого распределения ответственности между работниками верхнего уровня. 5. Слабая маркетинговая политика. |

Итак, проведенный анализ на основе ключевых показателей кадровой политики и SWOT-метода обнаружил ключевые проблемные зоны в управлении ООО «Стройпожсервис».

В условиях роста ООО «Стройпожсервис» одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде.

Некоторые руководители пытаются в такой ситуации сосредоточить все управление в своих собственных руках.

Однако чем успешнее рост, тем более ощущается невозможность управлять динамично растущей компанией узким кругом партнеров и тем более в одиночку.

Более того, долгосрочный рост организации не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека.

Именно поэтому формирование эффективной команды стало на сегодняшний день одной из ключевых задач руководителей ООО «Стройпожсервис».

Анализ кадровой политики ООО «Стройпожсервис» проводился по нескольким критериям, которые полностью охватили весь спектр кадровой политики и показал, что ее можно охарактеризовать как пассивную, то есть:

- 1) у руководства ООО «Стройпожсервис» отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала;
- 2) работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий;
- 3) руководство не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала;

Учитывая то, что ООО «Стройпожсервис» предоставляет услуги населению, успех на рынке, прежде всего, определяется кадровым потенциалом предприятия.

Именно коллективный опыт становится главным конкурентным преимуществом фирмы на рынке.

Таким образом, в результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в кадровой политики ООО «Стройпожсервис»:

- 1) Высокая текучесть кадров;
- 2) Неэффективный процесс подбора персонала;
- 3) Отсутствие программы по адаптации новых работников;
- 4) Отсутствие комплексной оценки работников предприятия;
- 5) Отсутствие выраженной системы поощрения и роста сотрудников.

Очевидно, что система кадровой политики в ООО «Стройпожсервис» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий по кадровой политики в системе управления организации.

2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СТРОЙПОЖСЕРВИС»

2.1. Основные направления по совершенствованию кадровой политики предприятия

В условиях бурного развития новых технологий все большее значение приобретает обеспечение организации квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех подразделений организации становится невозможным без разработки и реализации кадровой политики. Дело в том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а творческий потенциал персонала и методы управления.

Отсутствие приемлемого механизма кадровой политики ведет к утечке квалифицированных кадров в ООО «Стройпожсервис».

На основании проведенного анализа во 2 главе квалификационной работы автор предлагает рассмотреть мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

Для того чтобы выявить наиболее эффективные направления по совершенствованию кадровой политики в ООО «Стройпожсервис», целесообразно предложить мероприятия по нейтрализации проблем (табл. 16)

Таблица 16 - Перечень мероприятий по нейтрализации проблем по совершенствованию кадровой политики

| Проблемы | Мероприятия |
|--|--|
| 1 | 2 |
| «утечка» кадров | Мотивация и стимулирование, предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| низкая квалификация работников предприятия | Обучение и развитие персонала |
| снижение заработной платы | Пересмотр тарифных сеток |
| конкуренты, переманивающие сотрудников | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенным персоналу |
| Психологическая напряженность в коллективе | Этапы привлечения и отбора персонала |

| 1 | 2 |
|---|--|
| Содействие образованию конфликтов | Надзор за отношениями в коллективе, за деятельностью коллектива и отдельных работников, четкая регламентация отношений, использования услуг медиаторов, содействие сплоченности коллектива, повышение приверженности персонала |
| Ухудшение дисциплины в коллективе, нарушение техники безопасности и правил внутреннего трудового распорядка | Надзор за отношениями в коллективе, за коммуникациями на предприятии, проверка всех подозрительных работников на принадлежность к любой группе риска, предотвращения и решения любых конфликтов в коллективе, четкая регламентация субординации и трудового распорядка |

Функции управления персоналом в ООО «Стройпожсервис» рассредоточены между различными подразделениями, так или иначе участвующих в решении кадровых вопросов. Отсутствие необходимой координации не позволяет эффективно управлять персоналом. Из-за этого, как правило, служба персонала пока не способна взять на себя роль, обеспечивающую весь комплекс мер по управлению персоналом, гарантирующих качество подбора и расстановки персонала всех уровней. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб все еще не высок.

Следует также отметить смену традиционных ценностей, которая приводит к серьезным расстройствам личных убеждений. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни ООО «Стройпожсервис». Это значительно усложнило систему мотивации и стимулирования работников, прежде всего в связи с приемом на работу по краткосрочным контрактам, выдвижением различных предварительных условий (в том числе испытательного срока), жесткой увязкой материального поощрения с получаемой прибылью и другими факторами.

Отсутствует на предприятии и единая система работы с кадрами, прежде всего система научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников.

Эти и некоторые другие проблемы ставят перед руководителями вопрос о совершенствовании кадровой политики на ООО «Стройпожсервис».

Однако часто приходится сталкиваться с тем, что, стараясь поставить на должный уровень работу с персоналом на ООО «Стройпожсервис», руководители делают ряд ошибок, которые не позволяют достичь целей, ради которых, собственно, и была начата работа с персоналом. При пересмотре методов управления персоналом, не отвечающих состоянию внешней среды, руководство сталкивается с конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой организации из-за консерватизма и инертности некоторой части коллектива. Такой конфликт является достаточно болезненным и разрушительным по своим последствиям.

Из наиболее острых проблем следует, также отметить такие как: уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников, и как следствие, недостаточная инициативность работников, конфронтация администрации и персонала.

Известно, что успешное развитие организаций в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала, которая достигается постоянной подготовкой персонала, повышением квалификации, стратегическим планированием и профессиональной ориентацией.

Это дает основание утверждать, что именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов.

Существующая практика работы в области кадровой политики не обеспечивает качественного обновления персонала, специалистов и руководителей. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего состава по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения России.

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений [21; с. 18].

Необходимо планирование развития персонала. Прежде всего, это планирование естественного движения персонала – выход на пенсию, увольнения по болезни, в связи с учебой, службой в армии. Делать это несложно, но важно, чтобы своевременно подготавливать равноценную замену; труднее другое – усилить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность.

Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор персонала, систематическое повышение их квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления их способностей и наработка методики оценки собственно эффективности работы коллектива.

Проблемы повышения эффективности труда имеют свои особенности для разных групп управленческих работников (руководителей, специалистов, технических служащих). Но в то же время у них много общего, поскольку, в конечном счете, большинство из этих проблем, так или иначе, связаны, с одной стороны, со спецификой того или иного вида деятельности и, с другой стороны – с той реальной экономической ситуацией, которая формирует организационную внешнюю среду.

Существуют так же проблемы низового звена управления персоналом, имеющие свои аспекты и особенности. «Важным моментом в их оценке является то, что по своему менталитету и ролям низшие менеджеры принадлежат к управляющим, и наоборот, положение способствует тому, что их психология приближается к рабочим. Такая двойственность положения в фирме часто приводит таких руководителей к стрессовому состоянию».

Кадровая политика является главным правилом эффективного управления в ООО «Стройпожсервис». В подавляющем большинстве, кризисы если и возникают, то больше половины из них, как свидетельствует статистика, по вине руководства. Это связано с тем, что начальники не всегда могут профессионально, и грамотно руководить персоналом, и почти всегда именно от руководителя зависит работоспособность и лояльность кадров.

Анализ персонала ООО «Стройпожсервис» выявил низкую квалификацию работников предприятия. От квалификационного уровня работников предприятия напрямую зависит производительность их труда, и, как следствие, повышение объемов производства и реализации продукции. Следовательно, и уровень заработной платы, как и фонд оплаты труда способны увеличиваться при повышении работниками квалификационной подготовки.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный и вполне конкретный характер – так как такое обучение ориентировано, прежде всего, на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника.

Методы обучения, применяемые на рабочем месте, характеризуются непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Определяющей характеристикой является то, что обучение организовано специально для конкретной организации и только для ее сотрудников, с учетом их специфики и особенностей. Кроме того, оно отличается своей практической направленностью и предоставляет возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечения его качества значительно расширяются [10; с. 12]. Прежде всего, это связано с серьезным ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы,

с повышением требований к гибкости рабочей силы, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны такая система должна быстро реагировать на изменение потребностей производства в рабочей силе, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Подготовка новых рабочих осуществляется в организации по индивидуальной и групповой форме обучения. Такая подготовка должна включать не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях производства.

Сроки обучения составляют 2-3 месяца – в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту – либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу, согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав устанавливается в зависимости от сложности изучаемой профессии и производственных условий.

Теоретическое обучение производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных учебных заведениях. Для поддержания уровня квалификации работников проводится аттестация персонала.

Аттестация работников это – контроль, стимулирование, улучшение подбора расстановки кадров. Суть контрольной функции состоит в периодической проверке деловых и личных качеств работников на их соответствие занимаемой должности. Функция стимулирования нацелена на повышение заинтересованности работников в постоянном развитии своих деловых и личных качеств, улучшение результатов труда, как условие успешного прохождения аттестации. Аттестация проводится планомерно для руководителей и специалистов один раз в год, для работников раз в три года. Среди работников организации проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой ее проведения, порядком подготовки необходимых документов.

По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

На совещаниях и оперативках руководитель оценивает работу различных бригад. При положительных результатах выражает благодарность как отдельным работникам, так и бригадам. Система поощрения включает в себя моральное и материальное вознаграждение.

В целях повышения профессионализма персонала предлагается видоизменить схему обучения, сосредоточив ее в создаваемых учебных центрах при отделах подготовки кадров, соответствующей материально-технической и учебной базой.

На участках необходимо начать осуществление программы непрерывной подготовки кадров, систематической оценки методом тестирования их профессионального уровня и переподготовки персонала. Это позволит вести плановую учебу (повышение квалификации) всех категорий сотрудников с периодичностью не реже 1 раза в 2-3 года.

Переподготовкой и начальным обучением новых сотрудников, как и прежде, будут заниматься отдел кадров. На них же будут возложены функции самостоятельной подготовки сотрудников, их профессиональной учебы непосредственно в подразделениях и на выездных участках, наставничества.

Курсовая подготовка по повышению квалификации требуется и руководящему составу организации. Ее предполагается осуществлять в течение ближайших двух лет.

Привлечение персонала к различным формам обучения стало сегодня неременным условием должностного роста [32; с. 18]. Неучастие сотрудников в профессиональной учебе рассматривается как невыполнение ими своих служебных обязанностей. Поэтому к организации обучения и проведению занятий необходимо подходить творчески. Это значит:

- каждый руководитель ответственен за подготовку и уровень знаний своих подчиненных;

- обучение должно быть регулярным и последовательным с сохранением принципа «от простого – к сложному»;

- высокий уровень профессиональных знаний персонала, их стремление к освоению нового и передового должны быть замечены, такие сотрудники достойны похвалы и поощрения;

- занятия – это не самоцель, учить нужно тому, что необходимо и помогает в работе.

Следовательно, целями предлагаемой нами программы является:

- повышение производительности труда;

- уменьшение потерь рабочего времени;

- повышение общего уровня квалификации работников.

Перед руководителем в организации в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации своих сотрудников стоят следующие задачи:

- выработка методик для повышения квалификации кадров;

- определение потребности в обучении по отдельным видам;
- правильный выбор форм по повышению профессионализма персонала;
- выбор программно-методического и материально-технического обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и требуемым качеством.

В связи с этим в ближайшей перспективе предусматривается осуществление ряда мероприятий:

- разработка квалификационных требований к персоналу организации всех уровней;
- создание учебных групп для повышения квалификации работников рабочих специальностей;
- внедрение на производстве «наставничества»;
- расширение доступа к учебной и справочной информации с использованием новых научных технологий.

Первое – разработка квалификационных требований к персоналу организации всех уровней. Такая разработка призвана дать точную оценку необходимую персоналу квалификационного и профессионального уровня. За каждым рабочим местом должна быть закреплена строгая разработанная инструкция. Издержки не предвидятся, поскольку мероприятие предлагается провести силами своих специалистов.

Второе – создание учебных групп для повышения квалификации работников рабочих специальностей.

Третье – внедрение на производстве «наставничества». Такой выбор обучения, - для специальностей, численность персонала которых не превышает 5 человек на подразделение. Это очень эффективный метод, поскольку ученик всегда находится под контролем у наставника.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Стройпожсервис», повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении

уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д., что приемлемо к направлению совершенствования в системе управления ООО «Стройпожсервис».

2.2. Нормативно правовая база при формировании кадровой политики ООО «Стройпожсервис»

Свою работу органы системы кадрового обеспечения ООО «Стройпожсервис» строят в соответствии с нормативно-методическими и правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного ее функционирования.

Нормативно-методическое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач кадрового обеспечения организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством учреждения [36; с.58].

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам кадрового обеспечения ООО «Стройпожсервис». Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе кадрового обеспечения

Ответственность за обеспечение нормативно-методическими документами несет юридический отдел.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты системы кадрового обеспечения с целью достижения эффективной деятельности организации [34; с.123].

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на её руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и её работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Основные задачи правового обеспечения в ООО «Стройпожсервис»:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и работополучателями;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым и кадровым вопросам.

Формирование нормативно-правовой базы в системе кадрового обеспечения в ООО «Стройпожсервис» осуществляется, в первую очередь, на основе:

- Конституция РФ;
- Гражданский кодекс РФ (части первая и вторая);
- Трудовой кодекс РФ;
- Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ»;
- Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;

- Закон РФ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»;

- Положение о Службе урегулирования коллективных трудовых спорах;

- Закон РФ «Об основах государственной службы РФ»

Трудовой кодекс РФ закрепляет исходные принципиальные положения правового регулирования труда и в то же время достаточно подробно решает вопросы, возникающие в сфере труда между работниками и работодателями. Он имеет приоритет перед иными федеральными законами, содержащими нормы трудового права. Все эти законы должны соответствовать ТК. Такое соответствие обеспечивает единство законов, регулирующих трудовые и непосредственно связанные с ними отношения, а также играет важную роль в устранении законодательных противоречий, отрицательно отражающихся на экономической безопасности.

Указы Президента РФ также относятся к источникам трудового права. Указы Президента РФ, регулирующие трудовые отношения, не должны противоречить ТК РФ и иным федеральным законам. Это требование подчеркивает подзаконность правотворческой деятельности Президента РФ. Указы Президента РФ позволяют своевременно решать вопросы регулирования трудовых отношений, определять особенности правового статуса некоторых категорий работников.

На следующей ступени в системе иерархии нормативных правовых актов, регулирующих трудовые отношения, стоят постановления Правительства РФ. Постановления Правительства РФ, содержащие нормы трудового права, издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти Российской Федерации. Во многих случаях принимаются постановления Правительства РФ для реализации положений, предусмотренных ТК РФ. Так, ст. 139 ТК РФ устанавливает, что особенности порядка исчисления средней заработной платы определяются

Правительством РФ с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Более детально применение нормативно-правовой базы РФ относительно охраны труда в деятельности ООО «Стройпожсервис» можно посмотреть в табл. 17.

Таблица 17 – Регламентация управления ООО «Стройпожсервис»

| Вид документа | Правовые регуляторы деятельности |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Документы, регулирующие деятельность организации в целом как юридического лица | |
| 1. Устав | ГК РФ, Федеральным законом (ФЗ) от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» |
| 3. Правила внутреннего распорядка | Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) |
| 4. Штатное расписание | ТК РФ |
| Документы, регулирующие работу персонала как совокупности взаимосвязанных групп работников | |
| 1. Индивидуальный договор | Конвенция Международной организации труда (МОТ), Конституция РФ, ТК РФ |
| 2. Должностные инструкции | ТК РФ |
| 3. Договор о материальной ответственности | ТК РФ |
| Документы, регулирующие информационное обеспечение | |
| 1. Делопроизводство | ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ |
| 2. Документооборот | ГК РФ, федеральные законы, ГОСТ |
| 3. База данных, лицензии; контракты с контрагентами | ГК РФ, ФЗ РФ, Указы Президента РФ и др. законодательные и правовые акты |
| Документы, нормирующие процесс управления | |
| 1. Матрица функций | Должностные инструкции |
| 2. Графики процессов | Бухгалтерская отчетность, показатели результатов деятельности ЗАО и т. д. |

Работодатель в соответствии с Трудовым кодексом РФ выполняет вышеперечисленные обязанности. В организации имеется инженер по охране труда и технике безопасности, который обеспечивает безопасность труда организации в соответствии с требованиями. За набор, обучение и квалификацию персонала отвечает начальник отдела кадров.

Для конкретизации трудового законодательства в соответствии с особенностями организации труда в конкретной организации работодатель принимает локальные нормативные акты.

Результатом регламентирования трудовых, и связанных с ними иных отношений работодателя и работника ООО «Стройпожсервис», является комплекс документов, именуемый кадровой документацией. На предприятие выполняются все требования к ведению кадровой документации, предусмотренные действующим трудовым законодательством.

- Штатное расписание (статья 57 ТК РФ);
- Правила внутреннего трудового распорядка (статьи 56, 189, 190 ТК РФ);
- Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области (статьи 86, 87, 88 ТК РФ);
- График сменности. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности (статья 103 ТК РФ);
- График отпусков (статья 123 ТК РФ);
- Правила и инструкции по охране труда. Работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под роспись до сведения работников (статья 212 ТК РФ).

Таблица 18 – Виды внутренних документов кадровой службы ООО
«Стройпожсервис»

| Документ | Характеристика | Наличие в организации |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Обязательные документы | | |
| Правила внутреннего трудового распорядка | Один из самых главных внутренних документов организации. Локальный нормативный акт организации, действующий в соответствии с настоящим Трудовым Кодексом и Федеральным Законом РФ | Документ регламентирует порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений на предприятии |

Продолжение таблицы 18

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| Инструкция по охране труда | Охрана труда - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности | Документ включает в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия |
| Положение о защите персональных данных работников | Персональные данные работника - информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника. Лица, виновные в нарушении норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника, несут дисциплинарную, административную, гражданско-правовую или уголовную ответственность | |
| Штатное расписание | Применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее Уставом (форма № Т-3) | Документ содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном ФЗП |
| Личная карточка | Это документ, составляемый на каждого работника | Документ содержит краткие сведения о работнике: образование, стаж, семейное положение, трудовая деятельность и так далее |
| Табель учета рабочего времени | Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю | Документ содержит данные о том, сколько часов отработал каждый сотрудник предприятия |

Продолжение таблицы 18

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| График отпусков | Утверждается работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации не позднее, чем за две недели до наступления календарного года (форма Т-7). | В документе ежегодно определяется очередность предоставления оплачиваемых отпусков |
| Приказы по основной деятельности | Издаются и подписываются руководителем. Регламентируют деятельность организации | |
| Приказы по личному составу | | |
| Трудовая книжка | Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Имеется у каждого работника | В документ вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе |
| Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них | Правильный учет документа (с присвоением определенного номера и с отметкой о дате регистрации) придает ему юридическую силу (силу доказательства), при помощи которой работодатель может с уверенностью победить в трудовом споре с работником | Регистрационные книги ведутся в организации для учета кадровой документации (приказов по кадрам, трудовых книжек, личных дел, удостоверений личности) |
| Журнал учета прохождения инструктажа по охране труда | | |
| Трудовой договор | Соглашение между работодателем и работником. Сторонами трудового договора являются работодатель и работник | В соответствии с данным документом работодатель обязуется представить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ |
| Документы по организационно-нормативному регулированию деятельности организации | | |
| Коллективный договор | Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей | В соответствии с данным документом работодатель обязуется предоставить работникам работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|---|
| Должностные инструкции | Составляются для каждой должности. Регламентируют деятельность работника, наделяют его правами и обязанностями | Документ содержит краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий данной должности |
| Положение об оплате труда и премировании | На его основе можно определить, за что платят премии и заработную плату, косвенно можно судить о системе мотивации | Документ содержит сведения о системе оплаты труда, принятой в организации и премиальной системе оплаты труда. |

Четко отлаженная и соответствующая законодательству система кадрового документооборота для ООО «Стройпожсервис» является одним из важных условий успешной деятельности коммерческой организации, защищает ее в случае возникновения трудового спора с работниками, а также от прецедентов административных, материальных и уголовных санкций, налагаемых трудовой инспекцией или судом.

К числу проблем стоящих перед ООО «Стройпожсервис», относится и проблема в заключение ученического договора.

Профессиональная подготовка работников непосредственно на производстве осуществляется согласно ученическим договорам, заключаемым с лицами, поступающими на работу, и с работниками организации.

В соответствии со ст. 198 ТК РФ профессиональная подготовка (первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, ранее не имевших профессии) осуществляется на основе ученического договора, заключаемого между работодателем и работником [3].

При этом обучение женщин и подростков, не достигших 18-летнего возраста, проводится только по профессиям и для тех производств и работ, на которых разрешается применение их труда согласно ст. ст. 253, 265 ТК РФ.

Профессиональная подготовка осуществляется в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения согласно ст. 202 ТК РФ.

В соответствии со ст. 198 ТК РФ ученический договор может заключаться с работником организации (на переобучение без отрыва от работы) и с лицом, ищущим работу (на профессиональное обучение)[3]. Первый вид договора является дополнением к трудовому договору и регулируется нормами трудового законодательства, второй считается гражданско-правовым и соответственно регулируется нормами гражданского законодательства.

К сожалению, предложенная законодателем модель не в полной мере учитывает сложившиеся традиции и сущность профессиональной подготовки работников непосредственно в организации, которая предполагает обучение в процессе трудовой деятельности для дальнейшей работы в организации, производящей обучение. Традиционно ученический договор считался разновидностью трудового договора (или особым договором, тесно связанным с трудовым), поскольку ученик сразу же включался в трудовую деятельность, становился членом трудового коллектива, время ученичества включалось в трудовой стаж, после прохождения ученичества работнику предоставлялась работа по специальности.

Кроме того, положения ст. 198 ТК РФ не находят подтверждения в других нормах, регулирующих общественные отношения, связанные с ученичеством. Разделив ученический договор на два вида, в дальнейшем законодатель не упоминает об этом разделении. Содержание, срок, действие ученического договора определяются независимо от того, заключен он с работником или с лицом, ищущим работу согласно ст. 199 - 201 ТК РФ. То же замечание относится и к организации формы ученичества, времени ученичества, его оплаты согласно ст. 202 - 204 ТК РФ.

В статье 205 ТК РФ законодатель прямо указывает, что на учеников распространяется трудовое законодательство, причем не оговаривается, что это правило действует лишь в отношении тех учеников, которые до ученичества работали в организации. Следовательно, трудовое законодательство распространяется на всех учеников. Соответственно,

условия всех ученических договоров, противоречащие ТК РФ или коллективному договору, соглашению, являются недействительными в соответствии со ст. 206 ТК РФ, все ученические договоры расторгаются по основаниям, предусмотренным для расторжения трудового договора согласно ст. 208 ТК РФ.

В связи с этим на практике надо ориентироваться на заключение традиционного ученического договора, в соответствии с которым ученик подлежит защите трудовым законодательством.

Ученический договор должен содержать: наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору с работодателем в течение срока, установленного в ученическом договоре; срок ученичества; размер оплаты в период ученичества согласно ст. 199 ТК РФ. По соглашению сторон в него могут включаться и другие условия, например сроки сдачи квалификационного экзамена, расписание теоретических занятий и графики практической работы, условия обеспечения общежитием и др.

Обязанность работодателя обеспечить возможность обучения в соответствии с ученическим договором проявляется в соблюдении некоторых конкретных правил: ученик должен использоваться на работе по избранной им профессии, специальности; его нельзя привлекать к сверхурочным работам и направлять в служебные командировки, не связанные с ученичеством в соответствии ст. ст. 201, 203 ТК РФ.

Таким образом, ученический договор является самостоятельным видом договора в трудовом праве.

Содержание ученического договора составляют его условия – это безусловное право сторон в трудовых правоотношениях, но при этом

необходимо неукоснительно придерживаться предусмотренных действующим законодательством оснований его заключения.

Таким образом, необходимо по нашему мнению Ст.198 ТК РФ изложить в следующей редакции:

Ученический договор – это соглашение между работодателем и учеником, в соответствии с которым работодатель обязуется организовать профессиональное обучение (переобучение) ученика по обусловленной профессии, специальности, квалификации и в случае его успешного завершения обеспечить ученика работой по полученной им профессии, специальности, квалификации; своевременно и в полном размере выплачивать ученику стипендию, а также оплачивать работу, выполняемую учеником на практических занятиях по заданию работодателя, предоставлять ученику гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, ученическим договором, а ученик обязуется добросовестно соблюдать условия ученического договора, в течение обусловленного сторонами срока лично пройти обучение (переобучение) и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией заключить в установленный данным соглашением срок трудовой договор и/или проработать у работодателя в течение срока, установленного ученическим договором [14; с. 44].

Сторонами ученического договора являются работодатель и ученик: физическое лицо, обладающее ученической правосубъектностью и вступившее в ученические отношения с работодателем».

Подобное поведение работодателей обусловлено тем, что ученический договор на профессиональное обучение (переобучение) не слишком распространен на практике. На сегодняшний день практика заключения ученического договора широко применяется только в крупных российских компаниях, которые могут себе позволить организовать обучение

(переобучение) своих работников, а также потенциальных кандидатов на вакантные должности. И если все-таки возникают ситуации, когда ученик отказывается заключить трудовой договор или продолжить трудовые отношения с работодателем после прохождения профессионального обучения (переобучения), то последний в силу незначительности судебного спора, а также простого нежелания воспользоваться правом на судебную защиту, как правило, не предъявляет иск к ученику.

При построении системы кадровой политики является тот факт, что ее функционирование практически полностью зависит от человеческого фактора.

Можно сделать вывод, ООО «Стройпожсервис» строит кадровую политику в соответствии с нормативно-методическими и правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного ее функционирования.

2.3. Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий

Для того чтобы оценить экономический эффект от проведения предлагаемых мероприятий, рассмотренных и предложенных дадим им экономическое обоснование.

Первое – разработка квалификационных требований к персоналу организации всех уровней. Такая разработка призвана дать точную оценку необходимую персоналу квалификационного и профессионального уровня. За каждым рабочим местом должна быть закреплена строгая разработанная инструкция. Издержки не предвидятся, поскольку мероприятие предлагается провести силами своих специалистов.

Второе – создание учебных групп для повышения квалификации работников рабочих специальностей.

Предлагается на основе более глубокого анализа установить численность персонала для повышения квалификации. Если набирается группа до 10 человек – заключать договор с Профессиональным Училищем о

предоставлении образовательных услуг на территории данного учебного заведения, если более 10 человек – приглашать преподавателя непосредственно на производство.

Такая форма обучения несет в себе массу преимуществ. В ходе обучения работники сближаются, общаются и у них формируется «командный дух», чувство коллектива.

Затраты на обучение варьируются в зависимости от количества учащихся и выбора метода получения знаний.

Стоимость преподавания одного преподавателя – от 300 рублей за час. Необходимое количество часов – не менее 100.

Предположим, что необходимо сформировать три профессионально направленные группы (монтажники, отделочники, установщики), следовательно, стоимость приглашенных преподавателей составит:

$$300 * 100 * 3 = 90 \text{ тыс. руб.}$$

Третье – внедрение на производстве «наставничества». Такой выбор обучения, - для специальностей, численность персонала которых не превышает 5 человек на подразделение. Это очень эффективный метод, поскольку ученик всегда находится под контролем у наставника.

Предлагается в течение года обучить, таким образом, не менее 12 человека (2 человека в месяц) по различным специальностям.

Для того, чтобы персонал (обучаемый и обучающий) охотно шли на это, предлагается мотивировать их следующим образом:

- ученик по окончании срока обучения и успешной защиты перед аттестационной комиссией получает премию в размере 1 тыс. руб. и повышение заработной платы;

- наставник также по окончании срока обучения и успешной защиты его учеником перед аттестационной комиссией получает премию в размере 2 тыс.руб.

Таким образом, затраты на внедрение наставничества составят:

$$12 * 1 + 12 * 2 = 36 \text{ рублей.}$$

И четвертое, – расширение доступа к учебной и справочной информации с использованием новых научных технологий.

Данное мероприятие подразумевает создание на территории подразделения компьютеризированного учебного класса.

Площадь, необходимая для класса, - не менее 20 м².

Данное помещение можно оборудовать на территории ООО «Стройпожсервис», где существуют свободные площади.

Предлагается оборудовать класс четырьмя компьютерами, стоимостью 30 тыс. руб., мебелью общей стоимостью 15 тыс.руб. и учебно-методической литературой на сумму 5 тыс.руб..

Затраты на оборудование составят:

$$30 * 4 + 15 + 5 = 140 \text{ тыс. руб.}$$

Общие затраты на организацию мероприятия изложены в табл. 19.

Таблица 19 – Затраты, связанные с организацией обучения

| Статья затрат | Сумма, тыс.руб. |
|---|--------------------|
| 1 | 2 |
| Оплата труда приглашенного преподавателя | 90 |
| Внедрение на производстве «наставничества» | 36 |
| Расширение доступа к учебной и справочной информации с использованием новых научных технологий: | |
| Покупка компьютеров в количестве 4 штуки | 120 |
| Приобретение мебели | 15 |
| Приобретение учебно-методической литературы | 5 |
| Всего: | 266 |

Издержки на программиста не предусматриваются, поскольку будет приглашен специалист из штата ООО «Стройпожсервис».

Обучение приглашенным преподавателем также предлагается проводить в этом учебном классе.

Программа обучения сотрудников ООО «Стройпожсервис» изложена в таблице 20

Таким образом, единовременные затраты составят 266 тыс.руб.

Любой работник сможет посещать этот класс с целью повышения общего профессионального уровня, получения необходимых знаний, по

желанию работника – возможно проведение аттестации на повышение квалификации.

Таблица 20 – Предлагаемая программа работы с персоналом ООО «Стройпожсервис» по повышению квалификации

| Мероприятие | Содержание | Сроки | Ответственные | Издержки тыс.руб. |
|--|---|-----------------------------|---|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Разработка квалификационных требований к персоналу организации всех уровней | Анализ профессиональной подготовки работников каждой профессии Разработка профессиональных требований к каждому рабочему месту Пересмотр ФОТ с учетом требования повышения квалификации Формализация требований | Два месяца | Руководитель подразделения Отдел бухгалтерии | |
| Создание учебных групп для повышения квалификации работников рабочих специальностей | На основе анализа требований по каждой профессии, - формирование небольших профессиональных групп с целью обучения в вечернее время: -приглашенным преподавателем; -в учебном заведении. Проведение аттестации по окончании обучения | По мере формирования группы | Руководитель Бухгалтерия | 90 |
| Внедрение на производстве «наставничества» | Организация обучения на рабочем месте квалифицированными специалистами менее квалифицированного персонала Аттестация по окончании обучения | Постоянно | Руководитель Бухгалтерия | 36 |
| Расширение доступа к учебной и справочной информации с использованием новых научных технологий | Организация на производстве компьютеризированного кабинета, обеспечивающего работникам доступ к необходимой информации | Один месяц | Руководитель Инженер-строитель | 140 |
| Всего: | | | | 266 |

Здесь следует отметить, что программа не ограничивает повышение квалификации один раз одним работником, возможно и получение смежной профессии.

Рассмотрим далее эффективность от проведения обучения.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, обучение персонала должно быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Предположим, что при помощи проведения обучения с приглашенным преподавателем квалификацию повысят 6 человек.

Методом наставничества будет обучено еще 4 человека.

Трое человек, самостоятельно освоят необходимые навыки и профессиональные возможности.

Таким образом, в ООО «Стройпожсервис» в целом повысится квалификация 13 человек. В табл. 21 рассчитаем, как это отразится на разрядах.

Таблица 21 – Ожидаемый прирост квалификации работников

| Разряд | Тарифные коэффициенты | 2015 | Проект | Отклонения | |
|---------------------------------|-----------------------|------|--------|------------|------------------|
| | | | | Абсолютное | Относительное, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Всего рабочих, чел. | | 83 | 83 | 0 | 0,00 |
| I | 1 | 25 | 12 | -13 | 92,3 |
| II | 1,3 | 18 | 20 | 2 | 10,0 |
| III | 1,69 | 16 | 18 | 2 | 11,1 |
| IV | 1,96 | 17 | 19 | 2 | 10,5 |
| V | 2,27 | 7 | 10 | 3 | 30,0 |
| Средний тарифный разряд рабочих | | 1,88 | 1,90 | 0,02 | 1,06 |
| Средний тарифный коэффициент | | 1,28 | 1,29 | 0,01 | 0,78 |

Коэффициенты распределим в процентном соотношении к общему количеству рабочих. Оставим общее количество рабочих прием существующее на конец 2015 года – 83 человек. Распределение работников, повысивших квалификацию – процентное соотношение.

На графике повышенная персоналом квалификация будет выглядеть более наглядно (рис. 10).

Рисунок 10 - Квалификация работников

Таким образом, получаем повышение среднего тарифного разряда рабочих на 0,02 и повышение среднего тарифного коэффициента на 0,01.

Это хорошие показатели, если учесть, что в стратегической перспективе такое развитие персонала будет применяться из года в год.

Вследствие повышения квалификации рабочих, ООО «Стройпожсервис» в состоянии достичь таких целей:

- повышение производительности труда;
- уменьшение потерь рабочего времени;
- повышение общего уровня квалификации работников.

Плюс к этому в коллективе будет вырабатываться командный дух благодаря постоянному общению в формальной и неформальной обстановке.

Сейчас российский рынок активно развивается и становится все более насыщенным и конкурентным, так что руководители осознают потенциал прибылей, заложенный в повышении квалификации персонала.

Рассмотрим эффективность для ООО «Стройпожсервис» изменение системы оплаты труда с учетом изменившихся коэффициентов, для этого в табл. 22 рассчитаем оплату труда работников предприятия с учетом повышения коэффициентов.

Таблица 22 – Расчет оплаты труда работников ООО «Стройпожсервис»
на 2016 год, тыс. руб.

| Квалификационные группы работников | Кол-во, чел. | Фонд заработной платы за месяц | | Фонд заработной платы за год |
|------------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------------|------------------------------|
| | | На одного работника | На всех работников | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рабочие низкой квалификации | 29 | 10,547 | 305,8 | 3670,3 |
| Рабочие средней квалификации | 31 | 14,820 | 459,4 | 5513,0 |
| Рабочие высокой квалификации | 23 | 19,093 | 439,1 | 5269,6 |

| | | | | |
|--|-----|---------|---------|---------|
| Руководители участков, служб, вспомогательных цехов, других подразделений, заместители руководителей цехов и отделов | 34 | 30,275 | 1029,3 | 12352,2 |
| Заместитель директора предприятия, главный инженер, административный директор и др. | 12 | 37,215 | 445,5 | 5346 |
| Директор предприятия | 1 | 50,862 | 50,862 | 610,34 |
| Итого: | 130 | 162,812 | 1774,24 | 21290,9 |

В табл. 23 сравним среднюю заработную плату различных категорий работников предприятия в 2015 году с предлагаемыми показателями.

Таблица 23- Средняя заработная плата работников в 2016 г

| Наименование | 2015 | проект | Отклонения | |
|--------------|--------|--------|------------|------------------|
| | | | Абсолютное | Относительное, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Рабочие | 14,82 | 16,023 | 1,203 | 6,86 |
| Руководители | 79,971 | 80,458 | 0,487 | 0,54 |
| Специалисты | 24,414 | 26,207 | 1,793 | 7,34 |
| Среднее: | 39,735 | 40,896 | 0,161 | 0,53 |

Таблица показывает увеличение заработной платы за счет запланированного увеличения оплаты труда.

Эффективность от данного мероприятия заключается, прежде всего, в том, что сохраняется справедливость распределения заработной платы – в зависимости от личных качеств и индивидуального трудового участия.

Определим влияние повышения квалификации персонала ООО «Стройпожсервис» на рост их производительности труда.

Для этого используем формулу (1), позволяющую рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих.

$$Пр = (P_{ск} - P_{си}) * И * У * 100; \quad (1)$$

где $Пр$ - рост производительности труда вследствие повышения квалификации персонала;

$P_{ск}$, $P_{си}$ – средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

Π – разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

U – удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала

$$U = \frac{Ч_p}{Ч_{ппп}} * 100; \quad (2)$$

где $Ч_p$ – численность рабочих,

$Ч_{ппп}$ – численность ППП

За 2015 год повысивших квалификацию 35 человек.

$$U = (35:130) * 100 = 26,9\%$$

$$\Pi_{2016} = (1,90 - 1,88) \times 0,4 \times 26,9 \times 100 = 21,5\%.$$

Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

$$\mathcal{E}_c = C_{исх} \times ((\Pi_{сз} - \Pi_{пт}) : (100 + \Pi_{пт})) \times d_{зн}; \quad (3)$$

где $C_{исх}$ – сумма исходной себестоимости

$\Pi_{сз}$ и $\Pi_{пт}$ – прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению персонала;

$d_{зн}$ – удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.

Производительность труда вследствие повышения уровня квалификации выросла на 25,4 %, а средняя зарплата – на 5,3%; удельный вес зарплаты в себестоимости продукции $d = 21,5\%$, себестоимость продукции (услуг) составляет 99012 тыс. руб.; фонд оплаты труда составляет 21290,9 тыс. руб.

Используя эти данные рассчитаем сумму снижения себестоимости:

$$\mathcal{E}_c = 99012 * ((5,3 - 25,4) : (100 + 25,4)) \times 2,1 = - 19898,7 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

$$\mathcal{Ээф} = \mathcal{E}_c - 3_{тек}, \quad (4)$$

где \mathcal{E}_c – сумма снижения себестоимости;

$3_{тек}$ – текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение,

В 2015 году затраты на обучение составили 266 тыс. руб., в плановом году затраты возрастут на 29,8 тыс. руб., и составят 295,8 тыс. руб.

$$\text{Ээф } 19898,7 - 295,8 = 19603 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

$$\text{Сок} = 3 : \text{Эс} * 100 \quad (5)$$

$$\text{Сок} = 295,8 : 19603 * 100 = 1,5 \text{ года}$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупаются в 1,5 года.

Основную часть выручки ООО «Стройпожсервис» получает от реализации продукции и услуг.

План по сумме выручки от реализации услуг в 2015 г по сравнению с 2014 г перевыполнен на 22710 или на 8,3%.

Темп прироста на следующий год прогнозируется 8,3%. Таким образом, проектируемая выручка составляет:

$$102807 * 8,3\% / 100\% = 8532 \text{ тыс. руб.}$$

В табл. 24 рассмотрим изменение основных показателей деятельности ООО «Стройпожсервис».

Таблица 24- Изменение основных показателей

| Показатели | 2015 Тыс. руб. | 2016 Тыс.руб | Отклонение | |
|---|-------------------|-----------------|------------|---------------|
| | | | Абсолютное | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Выручка от продаж | 102807 | 111339 | 8532 | 108,2 |
| 2. Себестоимость | 99012 | 79409 | -19603 | 80,2 |
| 3. Валовая прибыль | 3795 | 31930 | 28135 | 841,3 |
| 4. Коммерческие и управленческие расход | 2294 | 4890 | 2596 | 213,1 |
| 5. Прибыль (убыток) от продаж | 1501 | 27040 | 25539 | 180,1 |

Продолжение таблицы 24

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------|--------|-------|-------|
| 7. Чистая прибыль (убыток) | 189 | 13016 | 12827 | 688,9 |
| 8. Рентабельность от продаж % | 0,18 | 11,6 | 12827 | 644,0 |
| 9. Среднесписочная численность работников, чел. | 130 | 130 | 0 | 100 |
| 10. Производительность труда, руб. | 790,8 | 970,0 | 179,2 | 121,5 |
| 11. Средняя заработная плата 1 работника, руб./мес. | 39,735 | 40,896 | 1161 | 102,9 |

Таким образом, на основе проведенного анализа технико-экономических показателей ООО «Стройпожсервис» можно сказать, что за 2016 год производственная и финансовая ситуация на предприятии улучшилась: выросли объемы реализации услуг; выросла среднегодовая заработная плата работников. В 2015 году повысили квалификацию 35 чел. Но необходимость в дальнейшем повышении квалификации основных рабочих кадров существует.

Таким образом, проведенные расчеты подчеркнули необходимость проведения в ООО «Стройпожсервис» мероприятий по повышению квалификации персонала. В результате внедрения предлагаемых мероприятий, а именно - вследствие повышения квалификации рабочих, производительность труда возрастает, что приемлемо к направлению совершенствования кадровой политики в системе управления ООО «Стройпожсервис».

Правильно выбранная кадровая политика предприятия обеспечит стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот и повышение заработной платы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика как инструмент управления - это организующая деятельность, имеющая цель - слияние усилий всех работников предприятия для решения поставленных задач.

Проведенный анализ хозяйственной деятельности дал подробную характеристику результатов работы организации и показал, что основные технико-экономические показатели ООО «Стройпожсервис» в 2015 году имеют тенденцию к увеличению, несомненно, является положительным моментом в деятельности организации.

У предприятия ООО «Стройпожсервис» в значительной мере преобладают сильные стороны, много преимуществ. Недостатков хоть и немного, но они значительны.

Предприятие может успешно работать только при наличии рациональной системы управления.

Учитывая то, что ООО «Стройпожсервис» предоставляет услуги населению, успех на рынке, прежде всего, определяется кадровым потенциалом предприятия. Именно коллективный опыт становится главным конкурентным преимуществом фирмы на рынке.

ООО «Стройпожсервис» строит кадровую политику в соответствии с нормативно-методическими и правовыми документами, которые регулируют и создают условия для эффективного ее функционирования. Нормативно-методическое обеспечение — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач кадрового обеспечения организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством учреждения. Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты системы кадрового обеспечения с целью

достижения эффективной деятельности организации. Основные задачи правового обеспечения: правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и работополучателями; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Главной целью кадровой политики в ООО «Стройпожсервис» является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия.

Сущность кадровой политики ООО «Стройпожсервис» состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании высококвалифицированных сотрудников, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для эффективного функционирования предприятия.

В результате проведенного исследования были выявлены следующие проблемы в кадровой политики ООО «Стройпожсервис», одни из которых, высокая текучесть кадров, неэффективный процесс подбора персонала, отсутствие программы по адаптации новых работников.

Очевидно, что система кадровой политики в ООО «Стройпожсервис» требует кардинального изменения, в частности, необходимо разработать комплекс мероприятий по кадровой политики в системе управления организации.

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики ООО «Стройпожсервис», повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д., что приемлемо к направлению совершенствования кадровой политики ООО «Триада»

Всего на мероприятия предполагается израсходовать 266 тыс. руб., пересмотр оплаты труда персонала предприятия не требует финансовых вложений.

Проведенные расчеты подчеркнули необходимость проведения в ООО «Стройпожсервис» мероприятий по повышению квалификации персонала. В

результате внедрения предлагаемых мероприятий, а именно - вследствие повышения квалификации рабочих, производительность труда возрастает, что приемлемо к направлению совершенствования кадровой политики в системе управления ООО «Стройпожсервис».

Правильно выбранная кадровая политика предприятия обеспечит стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот и повышение заработной платы.

